La fraude disconnectée

Une compréhension partagée d'où les responsabilités associées à la fraude résident peut aider à un audit interne et à la direction d'éviter des courts-circuits coûteux.

NEIL BAKER
EDITEUR, L'AUDIT INTERNE ET LE RISQUE D'ENTREPRISE

EN FAIT QU'ELLE EST LA RESPONSABILITE DE L'AUDIT INTERNE pour prévenir et détecter la fraude ? C'est une question épineuse, mais qui est posée très clairement dans les *Normes internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne* de l'IIA (les Normes). Par essence, le principe est celui-ci : L'audit interne a un rôle à jouer, mais la responsabilité primaire tombe sur la direction. Quoique cela semble simple en théorie, le problème réside dans la communication de ce message à la direction.

« Il est sans aucun doute que la plupart des managers pensent que l'audit interne a pour responsabilité la détection de la fraude » dit Tom Tobin, « Cette perception est un défi de communication pour

l'audit interne. Nous avons su définir notre rôle mais nous ne l'avons pas nécessairement bien communiqué aux participants ou gagné l'agrément de la direction. »

D'autres auditeurs dans le monde ont le même problème. Un Directeur d'audit britannique indiquait aux participants à un forum tenu à Londres l'année dernière « La vue de mon comité d'audit et de la haute direction est que l'audit interne est responsable pour la fraude, même si j'ai essayé de les éduquer sur ce sujet pendant deux ans. » D'autres auditeurs de premier plan au même forum indiquaient que personne dans leur organisation ne voulait discuter de la fraude. C'était un sujet tabou.

Certains juraient quand on en parlait. Ils étaient inquiets que le point de vue de la direction par défaut — que la fraude est le travail de l'audit interne — était enraciné et pratiquement impossible à changer.

Dans beaucoup d'organisations, un fossé d'insatisfactions souvent existe entre la compréhension de la direction des responsabilités de l'audit interne et les vues propres du département. Quoique le rôle de l'audit de la fraude puisse différer d'une organisation à une autre, beaucoup de praticiens ont une compréhension développée de ce qu'est leur rôle dans leur société particulière. Le défi auquel ils doivent faire face est que les managers doivent comprendre où les responsabilités de l'audit interne en ce qui concerne la fraude finissent et où la responsabilité de la direction commence et l'élimination de tout lien entre elles.

LE FOSSÉ D'INSATISFACTIONS

L'investigateur habituel sur la fraude M. Andrew Durant a vu de nombreux cas où un manque de clarté au sujet de l'audit interne et de la responsabilité de la direction pour la fraude a rendu une organisation plus vulnérable ou même a été un facteur contribuant à la fraude. Il cite une entreprise où la direction avait des idées spécifiques sur le rôle de l'audit interne qui étaient différentes du point de vue que les auditeurs avaient de leur propre rôle. Cela causa des problèmes quand l'entreprise fit une acquisition. Un audit interne vérifia l'entreprise achetée et quelques problèmes avaient été soulevés, « mais quant aux inquiétudes de la direction elle ne s'en faisait pas du tout » indique Durant, « Ils ne virent pas un besoin pour eux-mêmes d'approfondir à fond, puisque l'audit interne avait indiqué que presque tout était en ordre. » Mais Durant, directeur des litiges et des investigations aux bureaux de Londres de Navigant Consulting, disait qu'il y avait des problèmes importants avec la nouvelle affaire que l'audit interne n'avait pas relevé à cause de sa méthodologie qui n'était pas conçue pour détecter la fraude. Finalement un nouveau contrôleur financier a découvert un trou énorme dans les comptes de la société —il y avait une fraude d'un montant de 2 millions de livres par trimestre. « Quand la direction a été questionnée sur pourquoi il a pris si longtemps pour que ces problèmes soient mis à jour, sa réponse était 'bien les auditeurs externes avaient signé les comptes et l'audit interne avait indiqué que tout 'était en ordre ' » dit Durant.

> « Les départements d'audit interne ont beaucoup de rôles différents qui s'étendent d'une part à se **distancer de la fraude à d'autre part la prise de responsabilité complète pour les investigations. ... Il n'y en a aucun qui les remplisse tous »**
>
> **—COURTENAY THOMPSON**

Les auditeurs internes ont-ils manqué à leur devoir vis-à-vis de la société, ou la direction a-t-elle fait des hypothèses incorrectes en ce qui concerne la mission de l'audit effectuée et au sujet de son rôle en général ? C'est impossible à dire. Une chose, cependant, est claire : L'idée que la fraude puisse être laissée tout simplement à l'audit interne n'est pas conforme aux *normes* de l'IIA. La norme 1210.A2 indique que l'auditeur interne « devrait avoir suffisamment de connaissances pour identifier les indices d'une fraude mais il ne peut pas être possible de s'attendre à ce qu'il ait l'expertise d'une personne dont la responsabilité primaire est de détecter et d'enquêter sur les fraudes. » Deux cabinets-conseil associés étoffent la détection de la fraude par l'audit interne et son rôle quant à l'investigation de la fraude. Le premier de ceux-ci discute le besoin d'être conscient des risques de fraude et de savoir quels sont les indicateurs et les signaux qui suggèrent qu'une fraude peut avoir été commise, mais il souligne qu' « on s'attende pas à ce que des auditeurs internes détectent la fraude et ses irrégularités. »

Les IIA d'Irlande et du RU ont produit un exposé de principe utile sur la fraude en 2003. Cet exposé

indique que la « responsabilité primaire pour la prévention, la détection et l'investigation des fraudes est du ressort de la direction, qui a aussi la responsabilité de gérer le risque de fraude. » Mais il reconnaît aussi que la plupart des gens pensent que c'est ce que fait l'audit interne et il avait ajouté : « Il y a, par conséquent, un fossé d'insatisfactions qui ont besoin d'être gérées. »

Courtenay Thompson un consultant ayant une formation sur la Fraude a aidé beaucoup d'auditeurs internes à combler ce fossé d'insatisfactions. « Une de nos recommandations est qu'ils ne disent *jamais* que ce n'est pas leur travail de détecter la fraude, » dit-il. « Personne ne veut entendre que 'ce n'est pas mon travail.' » En fait si une fraude importante s'est produite dans un secteur de l'organisation qui vient d'avoir un audit interne, Thompson dit qu'il est très probable que les autres s'attendront à ce que les auditeurs l'aient détectée. Mais au-delà dit-il les définitions du rôle de l'audit interne dépendent largement sur ce que la direction et le comité d'audit veulent qu'il soit. « Les départements d'audit interne ont beaucoup de rôles tous différents qui s'étendent de se distancer de la fraude à la prise de responsabilité complète pour les investigations. Il n'y en a aucun qui les remplisse tous

Tobin convient que l'implication de l'audit interne devrait refléter ce qui est nécessaire, mais il fait remarquer que le rôle central décrit par l'IIA devrait rester largement intact. En ce qui concerne sa propre organisation, Tobin indique, « Nous avons une responsabilité définie que d'être vigilant à la possibilité de fraude et d'être conscient des risques de fraude particuliers dans nos procédures d'audit. Nous sommes les canaris dans une mine de charbon. » Au-delà de ceci, il dit qu'il pense que l'audit interne est bien placé pour faciliter les processus d'évaluations des risques de fraude. « En fait, » dit-il, « Les évaluations des risques de fraude probables ne seront mis en œuvre s'ils ne sont pas promus par l'audit interne. » Tobin remarque qu'il y a beaucoup de savoir organisationnel et d'expertise technique résidant dans la fonction d'audit interne qui peut aider l'organisation à combattre la fraude, sans que la profession traverse la ligne de principe tirée des *Normes*.

PROMOUVOIR LA SENSIBILISATION

Ron Reigle, vice-président de la conformité aux règlements et de l'audit interne à la société de jeux Pinnacle Entertainment Inc., déclare que son équipe prend un rôle proactif dans la lutte contre la fraude. Reigle est un spécialiste en fraude certifié et un examinateur en fraude certifié et son personnel comprend des examinateurs en fraude certifiés. Ceux-ci couvrent les risques de fraude à l'occasion de chaque mission d'audit. « Les membres de notre équipe sont formés à la recherche systématique des signaux d'alerte relatifs à la fraude » dit-il. Ils conduisent également des enquêtes de fraude de routine dans lesquelles ils recherchent spécifiquement les fraudes.

Reigle travaille beaucoup pour souligner l'importance de la prévention et de la détection des fraudes dans l'entreprise. Il investit dans la formation afin que son équipe actualise en permanence ses connaissances sur la fraude, et il fait circuler régulièrement des articles sur la fraude. Quand l'organisation a mis en place une ligne téléphonique dédiée à la fraude en 2003, Reigle a rendu visite à tous les centres opérationnels pour discuter de la prévention et de la détection des fraudes avec les managers et le personnel — discussions auxquelles ils devaient obligatoirement assister. « Nous avions aussi une vidéo sur la fraude que nous montrions à *tous* les nouveaux embauchés, » dit-il. « Nous montrons dès le premier jour que nous avons une tolérance zéro. »

L'audit interne joue également un rôle anti-fraude important chez le fabricant de peintures Benjamin Moore, comme le dit son directeur de l'audit interne Adam Gelles. Gelles dit : « Notre entreprise est engagée dans un processus plus proactif pour prévenir la fraude ou en assurer la détection à temps. » Il déclare que la mise en application de la loi américaine Sarbanes-Oxley Act de 2002 a amélioré la sensibilisation à la fraude, mais plus généralement, la nécessité de s'attaquer à la fraude semble s'être répandue. Son entreprise encourage les managers à imaginer ce qu'ils ressentiraient si des événements néfastes, comme une fraude, faisait la une des journaux.

Pour lui, l'étape suivante, critique pour l'organisation, est d'avancer encore et de réfléchir à la mise en œuvre d'une gestion du risque à l'échelle de l'entreprise, de sorte que les managers aient à leur disposition les processus et les outils dont ils ont besoin pour être plus proactifs dans leur évaluation et leur réponse au risque dans son ensemble, y compris la fraude.

Le directeur de l'audit du détaillant JC Penney, Denny Beran, indique que l'audit interne joue aussi un rôle actif en matière de fraude dans son entreprise, dans laquelle le problème est en train de devenir une priorité pour la direction. Au cours de ces dernières années, l'organisation est devenue plus proactive dans la recherche de fraudes et dans la promotion de la sensibilisation à la fraude parmi son

> « Les [RAI] doivent promouvoir ce que l'audit interne peut faire pour l'organisation, tout en s'assurant que les frontières **sont claires et que les attentes vis à vis de l'audit interne sont réalistes** et appropriées. »
>
> **—TOM TOBIN**

personnel et la direction. Beran déclare : « Le potentiel et l'impact de la fraude sont examinés au cours de l'évaluation annuelle des risques du périmètre de l'audit pour des besoins de planification et des évaluations des risques de fraude sont effectuées périodiquement. » « A l'avenir, nous prévoyons que la direction aura plus d'exigences vis à vis de l'audit interne pour évaluer l'adéquation des contrôles relatifs à la fraude, qu'elle participera à l'élévation du niveau de sensibilisation à la fraude et qu'elle s'impliquera dans l'examen et les enquêtes de fraudes présumées. »

S'assurer que la responsabilité vis-à-vis de la fraude est prise en compte dans la structure de gouvernance de l'organisation et dans son dispositif de gestion des risques est la mesure la plus importante qu'un auditeur interne puisse prendre, dit Dave Coderre.

LE SOUTIEN DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Du fait que les exigences vis à vis de l'audit interne augmentent dans ces organisations et dans d'autres, il semble plus important que jamais d'être clair sur ce qui relève de la responsabilité de l'audit en matière de fraude et sur ce qui n'en relève pas. Comme c'est souvent le cas, c'est un problème dans lequel l'audit interne a besoin de rechercher du soutien au plus haut niveau de l'organisation.

Tobin déclare : « L'audit interne doit définir son rôle dans l'organisation, et ceci commence au niveau le plus haut. » « Il doit y avoir un dialogue entre le Responsable d'Audit Interne (RAI), la direction générale et le Comité d'audit pour s'assurer que les rôles et les responsabilités respectives sont claires et acceptées. » Tobin indique que le premier rôle des RAI est le marketing. « Ils doivent promouvoir ce que l'audit interne peut faire pour l'organisation, et s'assurer en même temps que les frontières sont claires et que les attentes vis à vis de l'audit interne sont réalistes et appropriées. Sur le terrain, les chefs de mission doivent s'assurer lorsqu'ils communiquent avec les managers opérationnels que les attentes et les responsabilités respectives sont claires et comprises. »

Chez JC Penney, par exemple, l'audit interne dispense une formation à la sensibilisation à la fraude pour les managers. Quand une fraude est découverte, l'audit interne explique aux managers ce qui s'est mal passé et les leçons que l'on doit en tirer, en mettant l'accent sur les failles de contrôle qui ont permis à la fraude de se produire et de se poursuivre sans être détectée.

La rédaction, par les directions générales (DG), d'une politique déclarant que les dirigeants sont responsables de l'identification des risques de fraude dans leurs domaines respectifs et de la détection d'actions suspectes, est pour Thompson la meilleure stratégie. Il déclare : « Ceci *ne* devrait pas être fait par le directeur financier ou le RAI. » « C'est une responsabilité du directeur général, et les cinq minutes qu'il y aura consacrées ont autant de valeur que tous les rapports d'audit et les milliers d'heures de travail relatives à Sarbanes-Oxley. »

D'après Thompson, en pratique, peu d'entreprises ont une telle politique. Quand il dispense des formations de sensibilisation à la fraude à des managers, Thompson leur suggère d'obtenir par écrit ces paroles du DG. « C'est d'habitude une bonne façon de leur ouvrir les yeux. » « La plupart disent que la responsabilité n'a pas encore été bien définie dans leurs organisations. » De plus, il recommande de mettre l'accent sur ce qui relève de la responsabilité de la direction, plutôt que de déclarer que ce n'est pas le rôle de l'audit interne. Il déclare que « cette approche aide l'audit interne à trouver le meilleur moyen d'aider la direction. »

LA COMMUNICATION EST LA CLÉ

Dave Coderre, un responsable de l'audit permanent du gouvernement fédéral Canadien et une autorité de premier plan sur les questions de fraude, convient qu'il y a des incompréhensions de la part de la direction sur le rôle de l'audit interne en matière de fraude quand les responsabilités ne sont pas clairement définies et communiquées. « Une politique en matière de fraude — qui articule clairement le rôle que la direction, l'audit et chaque employé joue dans la prévention et la détection de fraude — devrait exister » dit-il. « Au démarrage de chaque audit, la direction devrait être informée de l'étendue et des objectifs de l'audit — avec une déclaration claire de ce que l'audit fera concernant les risques de fraude. »

Il y a d'autres raisons pour lesquelles les managers ont une idée fausse de ce que les auditeurs internes sont supposés faire. Des principes rédigés avec précision sur la définition des périmètres auront un sens pour certains, mais pas pour d'autres.

« Les managers ont des expériences antérieures différentes, ils peuvent venir de l'opérationnel, du marketing, de la gestion, de la comptabilité, » dit Durant. « Je pense que ces derniers peuvent avoir une certaine connaissance du rôle de l'audit interne et de celui de la direction, mais les autres peut-être pas. »

La réponse, dit-il, est « communication, communication, communication. » Oui, une politique claire émise par le comité de direction est vitale, mais pas suffisante. L'audit interne doit parcourir l'entreprise et expliquer quel est son rôle. « Il est mieux de parler aux différents responsables, » dit-il, « plutôt que de rester assis dans une pièce en pensant que les responsables s'occupent de ce problème

pendant que les responsables sont assis dans une autre pièce en pensant la même chose de l'audit interne. » Les auditeurs doivent trouver une façon de travailler directement avec la direction, et d'aider les managers à assumer leur rôle vis à vis de la fraude. Durant indique : « Ceci ne vise pas à les décharger de *leurs* responsabilités mais à travailler avec eux pour les aider à les assumer. » « Les auditeurs peuvent clarifier le fait qu'ils vont les aider mais pas assumer leur rôle. » Chez Benjamin Moore, par exemple, Gelles cherche à faire un usage plus important de l'auto-évaluation du contrôle pour aider la direction à prendre conscience qu'elle a la responsabilité finale de la mise en œuvre des contrôles et que son audit interne est là pour évaluer l'existence et l'efficacité des contrôles.

Durant suggère également que les auditeurs internes animent des ateliers sur la gestion des risques de fraude, visant à aider les managers à rédiger leurs propres plans d'action en matière de risques. « Il serait ainsi plus clair que les auditeurs internes sont les facilitateurs et les managers sont ceux qui vont prendre les responsabilités, » dit-il. Quand Durant anime ce type d'ateliers, il essaie toujours de faire en sorte qu'un membre du comité de direction présente les objectifs de l'atelier et de le clôturer par un exposé sur l'implication de la direction en matière de fraude. « Tout cela est très subtil, mais la direction se met ainsi fermement en avant » dit-il.

Une communication simple fait la différence, dit Thompson. « Quand ils entendent la direction dire que c'est son travail, la plupart des cadres changent profondément d'opinion et achètent l'idée. » « Habituellement les cadres ont simplement besoin d'un peu de formation et d'émulation de la part du directeur général. »

D'autres auditeurs conviennent qu'une fois qu'on a expliqué aux managers leurs responsabilités, ils sont prêts à les remplir. Ce n'est pas que les managers esquivent le problème — bien que les malhonnêtes le font peut-être, c'est juste qu'ils sont bien souvent ensevelis sous d'autres responsabilités. Tobin indique que « Le niveau de sensibilisation aux risques de fraude et aux responsabilités des managers est extrêmement faible. » « Les managers sont généralement conscients qu'ils sont responsables du contrôle interne, mais pour la plupart ils n'ont jamais beaucoup pensé à la fraude. J'ai constaté que lorsque les managers sont formés sur les risques de fraude et les contrôles associés, sur les conséquences potentielles des fraudes et sur les rôles respectifs des managers et de l'audit interne, ils sont tout à fait ouverts et partie prenante. »

LES LIENS AVEC LA GOUVERNANCE

La communication et la formation sur le terrain sont clairement importantes, mais Coderre souligne aussi l'importance de situer la fraude dans un contexte plus large. S'assurer que la responsabilité vis-à-vis de la fraude est prise en compte dans la structure de gouvernance de l'organisation et dans son dispositif de gestion des risques est la mesure la plus importante qu'un auditeur interne puisse prendre. « Dans le passé, la direction a mis l'accent sur les opérations en excluant souvent les contrôles, la fraude et les autres activités » explique Coderre. « Toutefois aujourd'hui, la direction est de plus en plus incitée à prendre la responsabilité de la gestion des risques de l'entreprise. Un aspect important de la gestion des risques est l'identification et la réduction du risque de fraude. »

Une approche efficace — de la fraude et autres délits au sens large — a trois principaux objectifs: prévention, détection et traitement, déclare David Luijerink, directeur de la gestion des risques de fraude à KPMG Forensic. « Le défi pour les entreprises est d'adopter une approche complète et intégrée qui permet que tous les critères de contrôle de l'organisation dans ces trois domaines fonctionnent ensemble, » dit-il. Les auditeurs internes peuvent jouer un rôle significatif dans cet effort. Ils peuvent demander à la direction générale de fournir des directives claires à l'encadrement sur les responsabilités en matière de prévention et de détection des fraudes, déclare-t-il mais ils peuvent rédiger leur propre plan d'action — un plan qui définit l'engagement attendu par l'audit interne de la part des cadres supérieurs et intermédiaires sur cette question et comment ils le mesureront. Ce plan et ses évolutions ultérieures pourraient alors être communiqués au Comité d'audit.

Luijerink indique que plus fondamentalement, les entreprises ont besoin d'avoir une approche stratégique de la gestion du risque de fraude en alignant les valeurs de l'entreprise avec la performance. La gestion du risque de fraude doit faire partie de la culture de l'entreprise. Le comité de direction, l'encadrement supérieur, l'audit interne — en fait tous les employés — ont un rôle à jouer afin d'assurer que l'entreprise promulgue et met en oeuvre des pratiques responsables et éthiques. »

Et il met l'accent sur le fait que la prévention de la fraude ne peut être un événement ponctuel. Les entreprises ont besoin de voir la gestion du risque de fraude comme un processus continu et devraient continuellement évaluer l'efficacité de leur stratégie en matière de risque et leurs contrôles.

Cela semble facile ? En théorie, il semble qu'une organisation qui veut gérer le risque de fraude n'a effectivement besoin que de trois choses : Une structure de gouvernance claire et complète, un comité de direction actif et favorable, et des managers qui ont conscience de leurs responsabilités et ont les ressources et les compétences pour les remplir. Si une organisation atteignait ce niveau d'excellence, alors les auditeurs internes pourraient virtuellement ramasser leurs affaires et retourner chez eux, ou tout au moins oublier le risque de fraude. En attendant, ils vont continuer à jouer leur rôle unique et soigneusement nuancé : Aider la direction à combattre la fraude en lui expliquant qu'ils ne peuvent pas faire son travail à sa place.

Pour tout commentaire sur cet article, envoyez un courriel à l' auteur à l' adresse neil.baker@theiia.org.

Cet article de Internal Auditor, l' édition le 2007 avril, est publié avec la permission de l' éditeur, The Institute of Internal Auditors. L' article a été traduit de l' anglais à français.